

4. Голиков Е. А., Пурлик В. М. Основы логистики и бизнес-логистики [Текст]: Монография / Е. А. Голиков, В. М. Пурлик. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993. — С. 13.
5. Бережанський А. Їхати продано [Текст] / А. Бережанський // Контракти. — 2006. — № 47 / 20 листопада/. — С. 6.

Рецензент: Т. Г. Логутова  
д-р екон. наук, проф., ПДТУ

Стаття надійшла 20.11.2009

**УДК 658.15:338.124.4**

**Захаренко Н.С.<sup>9</sup>**

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КЛАСИФІКАЦІЇ КРИЗ ТА ФАКТОРІВ ЇХ ВИЯВЛЕННЯ**

*У статті розглянуті основні напрямки антикризового управління та запропоновано методи антикризового управління, такі як постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нових управлінської та фінансової стратегій, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, залучення засобів засновників, посилення мотивації персоналу, але всі ці заходи дадуть ефективний результат лише при вірному визначенні виду кризи і факторів, що впливають на її розвиток на підприємстві.*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, стратегія, управлінські рішення.

*Захаренко Н.С. Антикризисное управление предприятием на основании классификации кризисов и факторов их выявления. В статье рассмотрены основные направления антикризисного управления и предложены методы антикризисного управления, такие как постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой и финансовой стратегий, сокращение издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала, но все эти мероприятия дадут эффективный результат только при верном определении вида кризиса и факторов, влияющих на его развитие на предприятии.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, стратегия, управленческие решения.

*N.S. Zakharenko. Anti-crisis management of an enterprise, based on the classification of crises and the factors of their identification. Analyzed in the article were the main directions of crisis management and proposed were methods of crisis management, such as continuous monitoring of financial and economic condition of the enterprise, development of new managerial and financial strategies, cost reduction, improving productivity, raising funds founders, increased motivation, but all these events will provide effective results when determining the exact kind of crisis and factors influencing its development at the enterprise.*

**Keywords:** crisis, crisis management, strategy and management decisions.

**Постановка проблеми.** Управління підприємствами в стані нерівноваги і дисбалансу, вимагає від керівників освоєння необхідних практичних навичок прогнозування та розпізнавання криз, зниження або усунення негативних наслідків виникнення негативних факторів.

Антикризове управління — процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому.

При цьому антикризове управління включає комплекс методів, що застосовуються в різних функціональних підсистемах управління із застосуванням соціальних технологій, методів економічного аналізу, прогнозування, розробки складних інвестиційних проектів і

<sup>9</sup> ст. викладач, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації для своєчасного попередження і подолання криз.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми антикризового управління у цілому, окремі його інструменти та аспекти зокрема, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних вчених, як Edvard I. Altman, V. Vincentz, D. Brown, J. Earle, W. Aghion, Ph. Aghion, L. Barton, I. Donald, D Cantor. З питань антикризового управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств, української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних вчених-економістів, а саме І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецької, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, Л.О. Лігоненко, А.М. Чернявського, О.М. Терещенко.

Проте існуючі теоретичні розробки та підходи щодо вирішення цієї проблеми охоплюють лише окремі аспекти антикризового управління підприємствами, тому існує потреба в її комплексному вивченні та дослідженні.

**Мета статті** — на основі класифікації криз виявити найбільш впливові фактори та обґрунтувати методи антикризового управління підприємством.

**Викладення основного матеріалу.** Антикризове управління включає сукупність знань та результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності підприємств, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі розвитку. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, високого ступеня невизначеності і ризику.

Виходячи з того, що економіка ніколи не перебуває у стані спокою, стабільний стан не рідко змінюється крахом, показники темпів зростання виробництва, ціни та прибутки скорочуються і досягається нижня точка стану після якого знову розпочинається пожвавлення що є більш прогресивним у порівнянні з попереднім етапом. Таким чином, кризи протікають з різним ступенем гостроти та їх можливими проявами.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує його життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може розумітися і як етап у розвитку соціально-економічної системи, необхідний для усунення критичних точок у ході його діяльності та розвитку. Може виникнути ситуація, при якій механізми, пов'язані з існуючою системою регулювання, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, коли загострюються протиріччя, що розвиваються в надрах важливих інституційних форм, визначають режим накопичення матеріальних благ. В ході кризи виявляються нежиттєздатними найважливіші закономірності, на яких базуються організація виробництва, перспективи прибуткового використання капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту.

Для більш чіткої структуризації методів антикризового управління розподілимо кризи по факторам їх прояву – найбільш значущим показниками, параметрами функціонування системи, що свідчить про наявність розбалансованості, гострих суперечностей в ній. На відміну від фактора симптом кризи – це початкова ознака проблеми, що насувається, показник найбільш уразливих сторін у функціонуванні системи. Типологія криз включає окремі групи економічних, соціальних, організаційних, демографічних, та інших які розподіляються таким чином, за структурою відносин у соціально-економічній системі, з проблематики її розвитку. Причому різні типи криз можна представити як ланцюжок, розрив в якій однієї ланки, тобто поява фактора одного з типів кризи тягне за собою виникнення факторів інших типів.

Аналізуючи економічні кризи, що відображають гострі суперечності в економіці країни або економічний стан окремого підприємства слід враховувати, що це кризи перевиробництва, падіння продажів, протиріч у взаєминах економічних агентів ринку, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг і розорення підприємств. При цьому основними чинниками економічної кризи в масштабах держави є скорочення загального обсягу промислового виробництва, виробничих потужностей, зростання рівня інфляції, гіперінфляція, зниження ВВП, зовнішньоторговельного обороту, падіння курсів цінних паперів, зниження інноваційної активності підприємств, зростання числа банкрутств компаній.

Політичні кризи характеризуються гострими протиріччями в політичному устрої суспільства, зачіпають інтереси різних соціальних груп, правлячих еліт, опозиційних партій.

Гостра політична криза може протікати як: конституційно-правовий, пов'язаний з припиненням дії або обмеженням основного закону країни; криза партійної системи, викликаний розколом в партіях, провідних громадських силах; урядову кризу, пов'язаний з обмеженням або неможливістю державно-адміністративного впливу; зовнішньополітичний криза, викликана наростанням зовнішніх загроз, падіння міжнародного авторитету країни.

Соціальні кризи виникають при загостренні суперечностей і зіткненні інтересів різних соціальних груп і часто є продовженням економічних криз, тому що останні супроводжуються такими негативними соціальними проявами, як падіння рівня зайнятості, зростанням цін на споживчі товари, зниженням рівня життя населення, скороченням державних асигнувань на освіту та охорону здоров'я. Основними чинниками соціальних криз є значне зниження якості життя, безробіття, зростання числа серйозних захворювань, погіршення криміногенної обстановки, корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей, в тому числі і духовних.

Різновидом соціальної кризи є демографічна криза, негативними проявами якого є перевищення показників смертності над показниками народжуваності, негативні міграційні процеси, що викликають відтік кваліфікованих фахівців, брак продуктивних кадрів в економіці, несприятливі зміни в структурі населення.

В організаційному пристрої соціально-економічної системи можуть загострюватися відносини, пов'язані зі структурною побудовою, поділом та інтеграцією діяльності, розподілом функцій, регламентацією діяльності підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філій, дочірніх фірм, представництв, що може викликати виникнення організаційних криз. Їх основними чинниками є бюрократизація структур, конфлікти між підрозділами, менеджерами різних рівнів управління, безвідповідальність, втрата контролю над низкою структурних одиниць, відтік ресурсів і серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності організації внаслідок навмисних або помилкових дій деяких адміністраторів, розбалансованість загальної системи управління, зниження рівня координування і інтеграції діяльності різних служб.

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними і йти у прихованій формі. Найбільш небезпечні кризи, що зачіпають систему підприємства в цілому. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення і професіоналізму в управлінні організацією.

Причини кризи можуть бути як об'єктивними — пов'язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, впливом зовнішніх факторів, так і суб'єктивними відбивають помилки менеджерів в управлінні, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики.

Наслідки кризи являють собою можливі стани системи підприємства, ситуації і проблеми, для яких характерні різкі зміни або послідовна трансформація, оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних циклічних чинників, вибором методик антикризового управління, що може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих факторів, а може, навпаки, спровокувати нову кризу.

### **Висновки**

Таким чином антикризове управління — це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їхні негативні наслідки, згладжувати протягом кризи.

Технологія антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення та подолання криз різних типів. Менеджеру з антикризового управління та керівнику важливо мати системне бачення, вміти цілком проаналізувати ряд взаємозв'язаних проблем, які, наприклад, можуть призвести організацію до банкрутства, або різко погіршити соціальне становище людей.

Методи антикризового управління на рівні державного регулювання включають вироблення нормативних, законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової і соціальної політики, сприяння малому бізнесу, інноваційної активності підприємств та конкурентоспроможності країни на світовому ринку. На рівні підприємства антикризове управління — це розробка стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми по

виходу з кризи; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів в організацію і реструктуризація кредиторської заборгованості; своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

### Список використаних джерел:

1. Літвін Н.М. Поняття антикризового управління підприємствами (міжнародний досвід) // Вісник Київського університету. Міжнародні відносини. – Вип. 27. – К.: Київський університет. – 2003. – С.232-234
2. Барінов В.А. «Антикризисное управление». – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
3. Новости сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru/>

Рецензент: Т. Г. Логутова  
д-р экон. наук, проф., ПДТУ

Стаття поступила 02.04.2010